

mającym swoją siedzibę w miejscu, które odwiedza określona osoba” (UNWTO, 2010a). Początkowo turystyka biznesowa nie była jednak w ogóle uwzględniana w publikacjach i zestawieniach UNWTO, uległo to zmianie dopiero w latach 90. XX wieku (por. Borodako i in., 2015, s. 12). W rekomendacjach statystycznych UNWTO²² z 1994 roku cele biznesowe zostały wskazane tylko ogólnie, jako jeden z **motywów** odbywania podróży przez turystów (WTO, 1994, s. 5).

Kwestia ta została doprecyzowana w 2007 roku w publikacji *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, w której wśród różnych typów turystyki wymieniono turystykę biznesową, rozumianą jako „podróże powiązane z aktywnością w celach zawodowych lub udziałem w wydarzeniach o charakterze biznesowym” (UNWTO, 2007, s. 18). Znaczenie wyjazdów w celach służbowych zostało potwierdzone w rekomendacjach statystycznych opublikowanych w 2010 roku, gdzie motywy zawodowe zawarto w definicji odwiedzającego (*visitor*) oraz wskazano je jako jedną z dwóch podstawowych kategorii przyczyn odbywania podróży, obok motywów osobistych (UNWTO, 2010a, s. 24).

Motyw odbywania podróży przez turystów jest tym, co łączy definicje przedstawione w tabeli 3 i odróżnia turystykę biznesową od innych form turystyki²³. W rekomendacjach UNWTO (2010a, s. 25–26) wśród szczegółowych celów, zaliczanych do kategorii celów biznesowych i zawodowych, wymieniono:

- uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, kongresach, targach i wystawach;
- wygłaszanie wykładów, dawanie koncertów, udział w przedstawieniach;
- promocję, kupno, sprzedaż produktów i usług w imieniu producenta, który ma siedzibę w innym miejscu niż aktualnie odwiedzane przez daną osobę;
- uczestnictwo w misjach dyplomatycznych, wojskowych i innych organizowanych przez instytucje rządowe czy pozarządowe;
- prowadzenie badań naukowych;
- tworzenie programów wyjazdów turystycznych, zawieranie kontraktów na świadczenie usług noclegowych i transportowych, pracę jako przewodnik itp.;
- zawodowe uprawianie sportu i udział w zawodach;
- uczestnictwo w szkoleniach;
- pracę członka załogi prywatnych środków transportu (jachtów, samolotów itd.).

To dość szczegółowe zestawienie, niemniej jednak nie wyczerpuje wszystkich powodów udawania się w podróż w związku z wykonywaną pracą, ale stworzenie pełnej listy nie jest możliwe ze względu na dynamiczny rozwój różnych sektorów gospodarki.

W.W. Gaworecki (2007, s. 20) w typologii form turystyki, stworzonej na podstawie kryterium motywacji lub grup motywacji, zaklasyfikował turystykę biznesową do kategorii motywów prestiżowych, które są związane z rozwojem osobistym,

²² Organizacja działała wtedy jeszcze pod nazwą World Tourism Organization (WTO).

²³ Choć nie do końca, ponieważ w przypadku podróży typu incentive motyw jest podobny – chęć wyczynku, ale decydującym elementem odróżniającym jest to, kto płaci za wyjazd.

a także chęcią bycia uznanym i szanowanym. O ile wiele z aktywności wymienionych w zestawieniu UNWTO bezpośrednio wiąże się z możliwością doksztalcania i podnoszenia kwalifikacji, o tyle prestiż i możliwość zdobycia uznania będą raczej wynikać z wykonywanego zawodu lub zajmowanego stanowiska, które umożliwia odbywanie podróży biznesowych. Do tej samej kategorii W.W. Gaworecki przypisał turystykę nastawioną na przeżycia, do której można zaliczyć chociażby turystykę eventową, czyli taką, w przypadku której głównym celem wyjazdu jest udział w wydarzeniu.

Trudno się jednak zgodzić z W.W. Gaworeckim w powyższych kwestiach, ponieważ o konieczności wyjazdu decydują nie motywy osobiste, lecz przede wszystkim względy związane z wykonywaną pracą (Davidson i Cope, 2003). Uczestnictwo np. w szkoleniu może oczywiście mieć źródło w chęci samodoskonalenia, ale głównie będzie efektem polecenia przełożonego. Podobnie spotkanie z partnerem biznesowym nie ma bezpośredniego związku z potrzebą wypracowania szacunku czy osiągnięcia prestiżu, lecz wprost wynika z przyjętego zakresu obowiązków. Z tego samego powodu trudno włączać turystykę biznesową do grupy aktywności nastawionych na przeżycia.

2.1.3. Turystyka biznesowa a turystyka czasu wolnego

Chociaż turystom biznesowym towarzyszą inne motywy wyjazdu, to pod kilkoma względami są one podobne do wyjazdów w celach wypoczynkowych. Przede wszystkim turyści biznesowi korzystają z tej samej infrastruktury (zakwaterowania, gastronomii, transportu, informacji turystycznej itd.), co pozostałe segmenty turystów. Wymagają oni jedynie dodatkowych elementów umożliwiających realizację celów zawodowych, np. centrów konferencyjnych i wystawienniczych. Poza tym turyści biznesowi stają się turystami wypoczynkowymi po godzinach pracy i wypełnieniu swoich obowiązków (zob. Kachniewska, 2015), a także podczas korzystania z atrakcji zaplanowanych jako punkty programu konferencji czy innych spotkań. Niejednokrotnie towarzyszą im ich rodziny, dla których biznes nie był motywem wyjazdu, a uczestników podróży motywacyjnych od pozostałych uczestników wycieczki odróżnia jedynie to, że ich wyjazd w całości lub w części opłacił pracodawca (Swarbrooke i Horner, 2001, s. 10).

Poza przyczyną podróży (potrzebami zawodowymi, a nie prywatnymi) źródło finansowania jest głównym kryterium odróżniającym turystykę biznesową od pozostałych form turystyki (tabela 4). Dlatego branża spotkań charakteryzuje się niską elastycznością cenową popytu (Davidson i Cope, 2003, s. 13). Kolejną z różnic wskazanych w tabeli 4 jest to, że turysta biznesowy, w przeciwieństwie do wypoczynkowego, nie podejmuje decyzji o wyborze miejsca, do którego ma się udać, ani o terminie wyjazdu, ponieważ te kwestie są uzależnione od organizatora

wydarzenia, w którym turysta ma wziąć udział. Spotkania takie z reguły odbywają się w dużych miastach, na obszarach uprzemysłowionych i poza sezonem turystycznym, a ich organizacja planowana jest z kilkumiesięcznym, a czasem nawet kilkuletnim wyprzedzeniem. Turyści wypoczynkowi opuszczają swoje codzienne otoczenie, ponieważ czują taką potrzebę i np. chcą odpocząć czy poszerzyć swoje horyzonty. Natomiast turyści biznesowi udają się w podróż, ponieważ wymagają tego od nich obowiązki zawodowe (Davidson i Cope, 2003, s. 7; Hausmann i Schafir, 2007, s. 140).

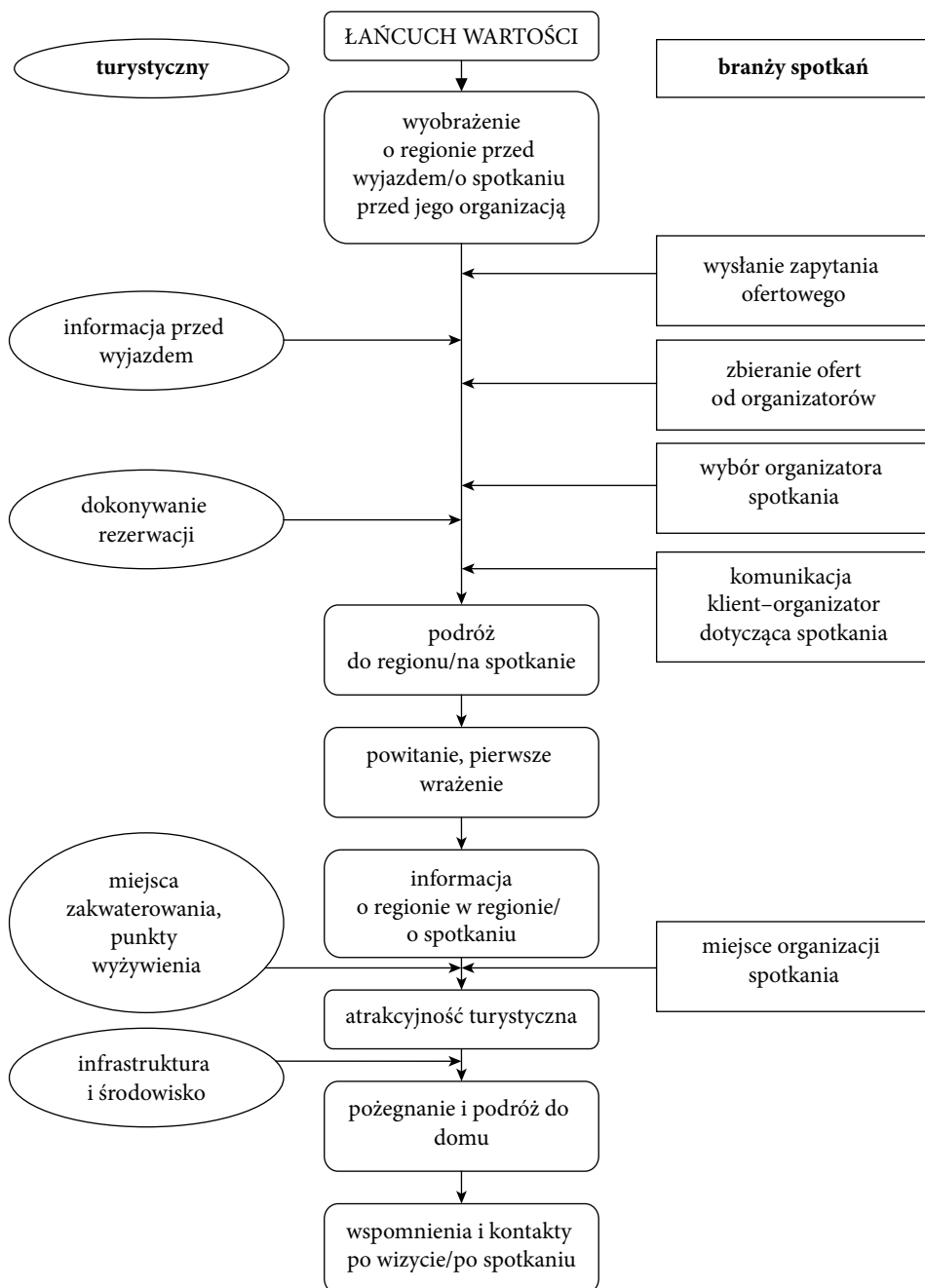
Tabela 4. Różnice między turystyką czasu wolnego a biznesową

Kryterium	Turystyka czasu wolnego	Turystyka biznesowa
Finansowanie podróży	podróżujący	pracodawca
Przyczyna	prywatne potrzeby	relacje biznesowe
Charakter popytu	pierwotny	pochodny
Decydent (wybór miejsca)	podróżujący	organizator wydarzenia
Czas	czas wolny lato/zima weekendy	czas pracy wiosna/jesień od poniedziałku do piątku
Częstotliwość	nieczęste podróże, ale relatywnie dłuższe	częstsze podróże, ale krótsze
Cel/kierunek	głównie wybrzeża, góry, miasta i obszary wiejskie	głównie większe miasta na obszarach uprzemysłowionych
Planowanie	kilka dni, miesiący	kilka lat (w przypadku dużych wydarzeń)
Towarzystwo	rodzina i przyjaciele	brak lub współpracownicy

Zródło: (Davidson i Cope, 2003, s. 7; Hausmann i Schafir, 2007, s. 140; Nawrocka, 2013, s. 78).

Podobieństwa i różnice dotyczące turystyki biznesowej i czasu wolnego unaocznia zestawienie turystycznego łańcucha wartości (Poon, 1993, s. 211) z łańcuchem opracowanym dla branży spotkań (Celuch, 2014, s. 236), przedstawione na rysunku 3. W każdym z łańcuchów przyjęto perspektywę głównego decydenta, lecz w pierwszym jest nim turysta, a w drugim – zleceniodawca organizacji określonego spotkania. Gdyby porównywać turystę biznesowego oraz wyjeżdżającego w celach wypoczynkowych, różnice byłyby minimalne.

Najwięcej rozbieżności występuje przed podjęciem podróży (rysunek 3), ponieważ punktem wyjścia w obu przypadkach jest pewne wyobrażenie, ale jest ono związane z różnymi elementami. O ile w przypadku turystyki czasu wolnego wyobrażenie będzie odnosić się przede wszystkim do postrzeganej atrakcyjności turystycznej danego miejsca, o tyle dla branży spotkań będzie ona tylko jednym z komponentów. Innymi istotnymi składnikami mogą być chociażby: wizerunek lokalnego oddziału stowarzyszenia, potencjalnych partnerów czy też wyobrażenie o mieście lub regionie, jako nowym rynku zbytu lub ogólnie, jako o atrakcyjnym miejscu do prowadzenia działalności.



Rysunek 3. Porównanie turystycznego łańcucha wartości i łańcucha wartości branży spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Poon, 1993, s. 211; Gołembski, 2007, s. 38; Celuch, 2014, s. 236).

Ponadto proces planowania i przygotowywania jest dużo bardziej złożony dla organizacji spotkania²⁴. Następnym etapem jest podróż, ponieważ uczestnicy każdego z wyjazdów muszą dotrzeć do miejsca docelowego, gdzie zostają powitani i weryfikują swoje początkowe wyobrażenia oraz zasięgają dodatkowych informacji. Podczas pobytu turystów biznesowych głównym punktem jest miejsce organizacji spotkania, ponieważ w nim spędzają najwięcej czasu. Wydzielono je ze wspólnej części łańcucha wartości, gdyż może ono, ale nie musi, być też równocześnie miejscem zakwaterowania i wyżywienia. Za to obydwa typy turystów korzystają z elementów składających się na atrakcyjność turystyczną odwiedzanego miasta bądź regionu (dla turystów wypoczynkowych środowisko i dodatkowa infrastruktura odgrywają również istotną rolę), a następnie udają się w drogę powrotną do domu, zabierając ze sobą swoje wrażenia i wspomnienia.

Omawiając łańcuch wartości dla turystyki biznesowej, przyjęto perspektywę podmiotu zlecającego organizację spotkania. Należy jednak pamiętać, że o ile w przypadku turysty wypoczynkowego będzie on jedynym odbiorcą oferty podmiotów zlokalizowanych w regionie, o tyle w przypadku branży spotkań sytuacja jest dużo bardziej złożona. Początkowo promocja regionu nakierowana jest na podmiot planujący spotkanie, aby skłonić go do organizacji wydarzenia w określonym mieście. Lokalne przedsiębiorstwa z kolei zabiegają, żeby ich produkty lub usługi znalazły się w ofercie przedstawionej potencjalnemu zleceniodawcy, a następnie, aby stali się podwykonawcami głównego organizatora spotkania. Natomiast podczas odbywania się wydarzenia w centrum zainteresowania znajdują się jego uczestnicy, którzy korzystają z poszczególnych usług i których pragnie się nakłonić do ponownej wizyty po zakończeniu spotkania.

2.2. Struktura przedmiotowa branży spotkań

Podróżowanie w celach zawodowych jest często związane z udziałem w wydarzeniach, co podkreśla chociażby przytoczony wcześniej termin „branża wydarzeń biznesowych” (*business event industry*). Również pojęcie „rynek spotkań” zawiera w sobie jedną z kategorii wydarzeń, podobnie – w sektorze MICE za jeden z komponentów uważa się „event”, a kwestie terminologiczne będą przedmiotem szczegółowych rozważań w tym rozdziale. Choć w polskiej literaturze słowo „event” może być rozumiane na kilka sposobów (Ratkowska, 2010, s. 26–27), to można przyjąć,

²⁴ Proces decyzyjny wyboru lokalizacji oraz organizacji spotkania zostanie szczegółowo omówiony w rozdziale 3.1, ze względu na zaangażowanie convention bureau w jego przebieg.

posiadania odpowiedniej infrastruktury. Kluczowa jest dostępność komunikacyjna ośrodka oraz dysponowanie zapleczem (hotelarskim, gastronomicznym, konferencyjnym itd.) umożliwiającym organizację określonego spotkania. Niezmiernie ważne dla osiągnięcia sukcesu są też umiejętności kadry zatrudnionej w branży spotkań, ponieważ w znacznym stopniu to one umożliwiają zaoferowanie konsumentom produktów i usług wysokiej jakości. Dlatego przed przystąpieniem do złożenia oferty konieczne jest rozważanie wszelkich możliwości organizacyjnych. Wtedy sam proces ubiegania się o spotkanie może się okazać pomocny poprzez rozpowszechnienie informacji o mieście i jego ofercie, nawet jeżeli nie zakończy się sukcesem (Haven-Tang i in., 2007, s.115–118).

Wskazane czynniki równocześnie określają, jaka jest konkurencyjność poszczególnych miast pod względem pozyskiwania spotkań. Zagadnienie konkurencyjności było jednak rzadko wprost przedmiotem badań z zakresu branży spotkań. Wprost, ponieważ w publikacjach naukowych koncentrowano się przede wszystkim na kryteriach wyboru miejsca (*site selection criteria*), które autorka monografii uważa za podstawowe wyznaczniki konkurencyjności miasta na rynku spotkań. Można przyjąć takie założenie, ponieważ kryteria ustalone przez organizatora we wstępnej fazie procesu decyzyjnego (który szczegółowo został omówiony w rozdziale 3.1) determinują to, czy miasto w ogóle zaangażuje się w pozyskiwanie danego spotkania, a przede wszystkim, które miasto posiada przewagę konkurencyjną nad pozostałymi kandydatami, a zatem w którym mieście spotkanie zostanie ostatecznie zorganizowane.

3.2.1. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania

Problematyka kryteriów wyboru lokalizacji była przedmiotem zainteresowania wielu autorów (tabela 7) ze względu na jej duże znaczenie zarówno dla strony popytowej, jak i podażowej rynku spotkań (Borodako i in., 2015, s. 19). W pierwszym przypadku kryteria te są wykorzystywane przez organizatorów do organizacji spotkania zakończonego sukcesem. Należy przy tym zaznaczyć, że istotną rolę odgrywają tutaj również czynniki determinujące chęć uczestnictwa w spotkaniu (zob. Oppermann i Chon, 1997; Zhang, Leung i Qu, 2007; Ngamsom i Beck, 2000; Severt, Wang, Chen i Breiter, 2007; Mair i Thompson, 2009), a więc wpływające na odpowiednią frekwencję (które z kolei mogą oddziaływać na ustalenie kryteriów wyboru miejsca przez organizatora). Kryteria wyboru lokalizacji mają kluczowe znaczenie dla dostawców (strona podażowa), ponieważ jak wspomniano wcześniej, określają, czy miasto spełnia podstawowe warunki, żeby ubiegać się o konkretne spotkanie, czy dysponuje elementami, które umożliwią mu wyróżnienie się na tle rywali, a także podkreślają kwestie, które wymagają poprawy.

W tabeli 7 zebrano publikacje naukowe oraz branżowe, w których zawarto listy kryteriów wyboru miejsca organizacji spotkania (w odniesieniu przede wszystkim

do stowarzyszeń)³⁶. Do większości z nich dotarto bezpośrednio, natomiast starsze zestawienia pozyskano, korzystając z cytowań w nowszych artykułach. Niestety, zaledwie jedno badanie zostało zrealizowane w Polsce – przez M. Kachniewską (2014). Analizując poszczególne listy, skoncentrowano się na tym, jakie kryteria zostały w nich uwzględnione, abstrahując od wagi przyznanej im w poszczególnych publikacjach. Wynikało to z tego, że dla określonych stowarzyszeń poszczególne elementy mogą mieć odmienne znaczenie w zależności od charakteru ich działalności czy zasięgu przestrzennego. Ponadto waga kryteriów może się również zmieniać w przypadku konkretnego podmiotu na przestrzeni lat lub w zależności od celów stawianych w związku z organizacją spotkania. Za istotniejsze podczas analizy uznano tym samym ustalenie kryteriów, które powtarzają się w większości zestawień, zakładając, że te elementy stanowią uniwersalne wyznaczniki konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań. Wśród nich wyróżniono:

- atrakcyjność turystyczną,
- bezpieczeństwo,
- dostępność komunikacyjną,
- klimat,
- koszty,
- lokalne wsparcie,
- możliwości biznesowe,
- obiekt konferencyjny,
- odległość od miejsca zamieszkania,
- restauracje/wyżywienie,
- warunki ekonomiczne/polityczne
- wizerunek,
- zakupy,
- zakwaterowanie.

Jednym z najczęściej wskazywanych kryteriów jest dostępność komunikacyjna, która została uwzględniona w 82% z 33 list (tabela 7). Obejmuje ona przede wszystkim liczbę bezpośrednich połączeń lotniczych umożliwiających szybkie dotarcie uczestników z różnych stron świata do miejsca organizacji spotkania. W ponad $\frac{3}{4}$ zestawień znalazły się również elementy składające się na atrakcyjność turystyczną danego miasta (*tourism appeal*). To kryterium wskazywano wprost lub na potrzeby

³⁶ W wielu publikacjach podejmowano zbliżoną tematykę, ale podczas analizy skupiono się przede wszystkim na pracach, w których omówiono kryteria stawiane przez organizatorów spotkań i odnoszące się do miasta bądź regionu. Dlatego nie uwzględniono m.in. publikacji koncentrujących się głównie na ocenie hoteli (Upchurch, Jeong, Clements, i Jung, 1999), na satysfakcji organizatorów po zakończeniu spotkania (Choi i Boger, 2000), prezentujących słabe i mocne strony lokalizacji z perspektywy miejscowych interesariuszy (Wan, 2011), przedstawiających badania, w których organizatorzy byli tylko jedną z grup wśród respondentów (Kim, Jang i Morrison, 2011) lub w których wykorzystano listę kryteriów opracowaną we wcześniejszych pracach (Crouch i Louviere, 2004; Crouch, Del Chiappa i Perdue, 2019).

analizy zawarto w nim takie czynniki, jak: zwiedzanie (*sightseeing*), rozrywka (*entertainment*) czy życie nocne (*night life*).

Niemal równie często (73% wskazań) wymieniano w zestawieniach zagadnienia związane z zakwaterowaniem, obejmujące przede wszystkim dostępność miejsc w obiektach określonej kategorii, a także kwestie dotyczące kosztów poszczególnych usług oraz wysokości całkowitego wydatku, jaki będzie musiał ponieść organizator w danym miejscu. Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się informacje na temat obiektu konferencyjnego (70%) – jego wielkości, możliwości aranżacji przestrzeni, zapewnienia dodatkowych usług itd. Fakt, że to kryterium nie zostało wymienione we wszystkich listach, może zaskakiwać, ale równocześnie możliwe, że dla wielu autorów te kwestie były oczywiste i skupiono się na innych elementach różnicujących ofertę poszczególnych miast.

Tabela 7. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania według różnych autorów

Lp.	Autorzy/Czynniki	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjność turystyczna	Zakwaterowanie	Koszty	Obiekt konferencyjny	Klimat	Restauracje/Wyżywienie	Wizerunek	Bezpieczeństwo	Zakupy	Lokalne wsparcie	Warunki ekonomiczne/polityczne	Możliwości biznesowe	Odległość
1	Fortin i Ritchie, 1977	x	x	x		x	x	x		x					
2	McCleary, 1978	x			x	x		x			x				
3	Hall, 1980			x	x	x						x			
4	Lawson, 1982		x		x		x	x			x				
5	Pizam i Manning, 1982	x	x	x	x	x		x				x			
6	Var, Cesario i Mauser, 1985	x	x	x	x	x			x						x
7	Led i Levite, 1986														
8	Reed Travel Group, 1988	x	x	x	x	x			x						x
9	Zia, 1988	x	x	x				x		x					
10	Heath, 1989									x			x		
11	Meetings and conventions, 1993	x	x				x	x			x				
12	Succesccful Meetings, 1993			x	x					x					
13	Bonn, Brand i Ohlin, 1994	x	x	x			x			x	x				
14	Edelstein i Benini, 1994	x	x		x	x	x		x						x
15	Zelinsky, 1994	x	x			x			x						
16	Judd, 1995		x	x				x							
17	Kirschbaum, 1995	x						x	x		x				
18	Oppermann, 1996	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

Lp.	Autorzy/Czynniki	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjność turystyczna	Zakwaterowanie	Koszty	Obiekt konferencyjny	Klimat	Restauracje/Wyżywienie	Wizerunek	Bezpieczeństwo	Zakupy	Lokalne wsparcie	Warunki ekonomiczne/polityczne	Możliwości biznesowe	Odległość
19	Go i Zhang, 1997	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		
20	Crouch i Ritchie, 1998	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	
21	Go i Govers, 1999	x	x		x	x	x		x						
22	Chacko i Fenich, 2000	x		x	x	x		x	x	x		x			
23	Nelson i Rys, 2000	x	x	x	x		x	x		x	x				
24	Fenich, 2001	x	x	x	x	x	x	x		x			x		
25	Getz, 2003	x	x	x	x	x			x	x		x			
26	Baloglu i Love, 2005	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
27	Comas i Moscardo, 2005	x	x	x	x	x	x		x						
28	Chen, 2006	x	x	x	x	x	x	x	x			x			
29	DiPietro i in., 2008	x	x	x	x	x		x	x	x		x			
30	ICCA, 2009	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	
31	Kachniewska, 2014	x		x	x	x		x	x	x					
32	Park, Wu, Shen, Morrison i Kong, 2014	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	
33	UNWTO i ETC, 2015	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	
SUMA wskazań		27	25	24	24	23	18	18	18	14	10	12	8	4	3
Odsetek wskazań		82	76	73	73	70	55	55	55	42	30	36	24	12	9

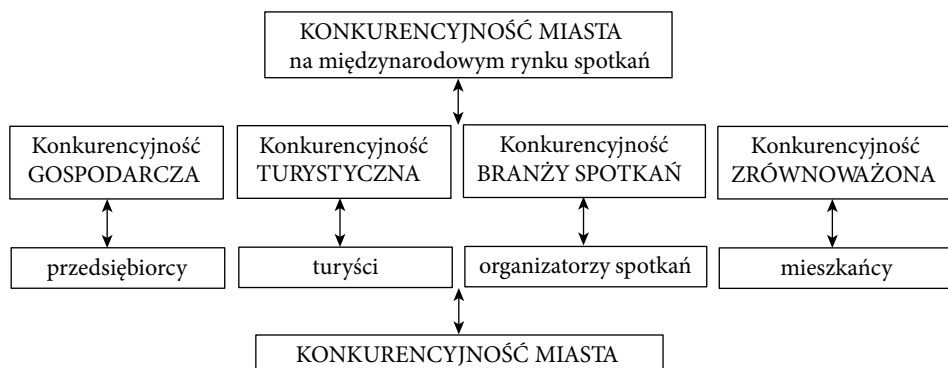
Źródło: (Piechota i Zmysłony, 2016).

W ponad połowie zestawień wskazywano również na znaczenie klimatu oraz oferty gastronomicznej, pojmowanej zarówno jako wyżywienie podczas spotkania (możliwość zapewnienia cateringu), jak i ogólna dostępność restauracji w określonym mieście. Równie często wymieniano wizerunek, choć potencjalną wagę tego kryterium dostrzega się przede wszystkim od połowy lat dziewięćdziesiątych. W ostatnich latach zaczęto także uwzględniać kwestie związane z bezpieczeństwem, uzyskaniem lokalnego wsparcia (np. korzystaniem z usług ze strony CB), miejscowymi warunkami ekonomicznymi i politycznymi, które wiążą się z bezpieczeństwem i ryzykiem niepowodzenia spotkania oraz możliwościami biznesowymi dla jego uczestników, np. w postaci pozyskania nowych partnerów handlowych lub rynków zbytu dla swoich produktów i usług. Co ciekawe, jako odrębny element

wskazywano „zakupy” (30%), utożsamiając je prawdopodobnie z zaopatrzeniem się w pamiątki lub w towary w bardziej atrakcyjnej cenie niż w macierzystej lokalizacji. Zdecydowanie marginalną rolę (9%) odgrywa obecnie odległość między określonym miastem a obszarami, na których działa stowarzyszenie i z których pochodzi większość potencjalnych uczestników. Wynika to z tego, że współcześnie nie jest istotna odległość, lecz czas, w jakim można ją pokonać, co znalazło wyraz w dużym znaczeniu dostępności komunikacyjnej.

3.2.2. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta

Powyższe kryteria można uznać za zasoby określonego miasta kształtujące jego konkurencyjność na międzynarodowym rynku spotkań. Międzynarodowym, ponieważ ze względu na procesy globalizacyjne rywalizacja o spotkania i ich uczestników przebiega między miastami z różnych stron świata, a głównym organizatorem są zazwyczaj stowarzyszenia międzynarodowe. Z kolei w tym przypadku zasobów nie należy pojmować wyłącznie w ich klasycznym rozumieniu, czyli jako pracę, ziemię i kapitał, lecz powinno się je utożsamiać ze składnikami potencjału konkurencyjnego miasta, tj. z wszystkim elementami umożliwiającymi mu rywalizowanie o prawa do organizacji spotkań. To, jakie zasoby należy uznać za kluczowe dla danego miasta, zależy od tego, jakim celom mają służyć i jacy odbiorcy dzięki nim mają zostać pozyskani (rysunek 13). Do głównych grup odbiorców działań prowadzonych w miastach należą: przedsiębiorcy i inwestorzy, turyści, organizatorzy spotkań oraz aktualni i potencjalni mieszkańcy.

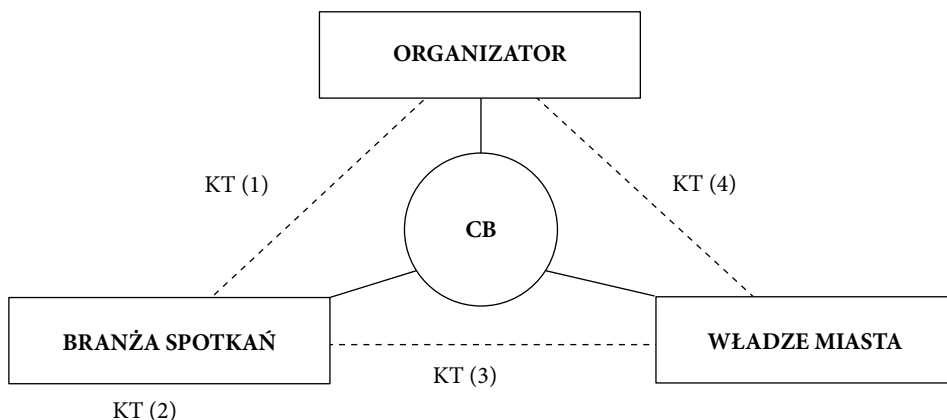


Rysunek 13. Relacje między ogólną konkurencyjnością miasta a konkurencyjnością miasta na międzynarodowym rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

czanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Z kolei redukcja ta powinna być wynikiem ograniczania niepewności powstającej między partnerami (organizatorem, przedsiębiorcami i przedstawicielami władz miasta) oraz realizowaniem zadań, których podjęcie przez powyższe podmioty byłoby niemożliwe lub nie przyniosłoby spodziewanych efektów. Działalność CB na tym polu może się odnosić zarówno do kosztów *ex ante* i *ex post*, powstających na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania (zob. rysunek 21 w rozdziale 4.2).

Odwołując się do klasyfikacji E.G. Furubotna i R. Richtera, CB nie będzie miało raczej wpływu na hierarchiczne koszty poszczególnych przedsiębiorstw, lecz powinno oddziaływać głównie na rynkowe i publiczne koszty transakcyjne. W przypadku kosztów hierarchicznych będą się one wiązały właściwie tylko z decyzją podmiotów prywatnych i publicznych, czy przynajmniej część kompetencji z zakresu ich reprezentowania oraz promocji warto przenieść na CB. Z kolei koszty rynkowe odnoszą się do relacji między przedsiębiorstwami, a publiczne – między przedsiębiorstwami a władzami miasta, dlatego wpływ CB na kształtowanie się kosztów transakcyjnych powinien być rozpatrywany z perspektywy czterech grup relacji w branży spotkań, które przedstawiono na rysunku 26 (por. rysunek 18 w rozdziale 3.3 i rysunek 23 w rozdziale 4.2).

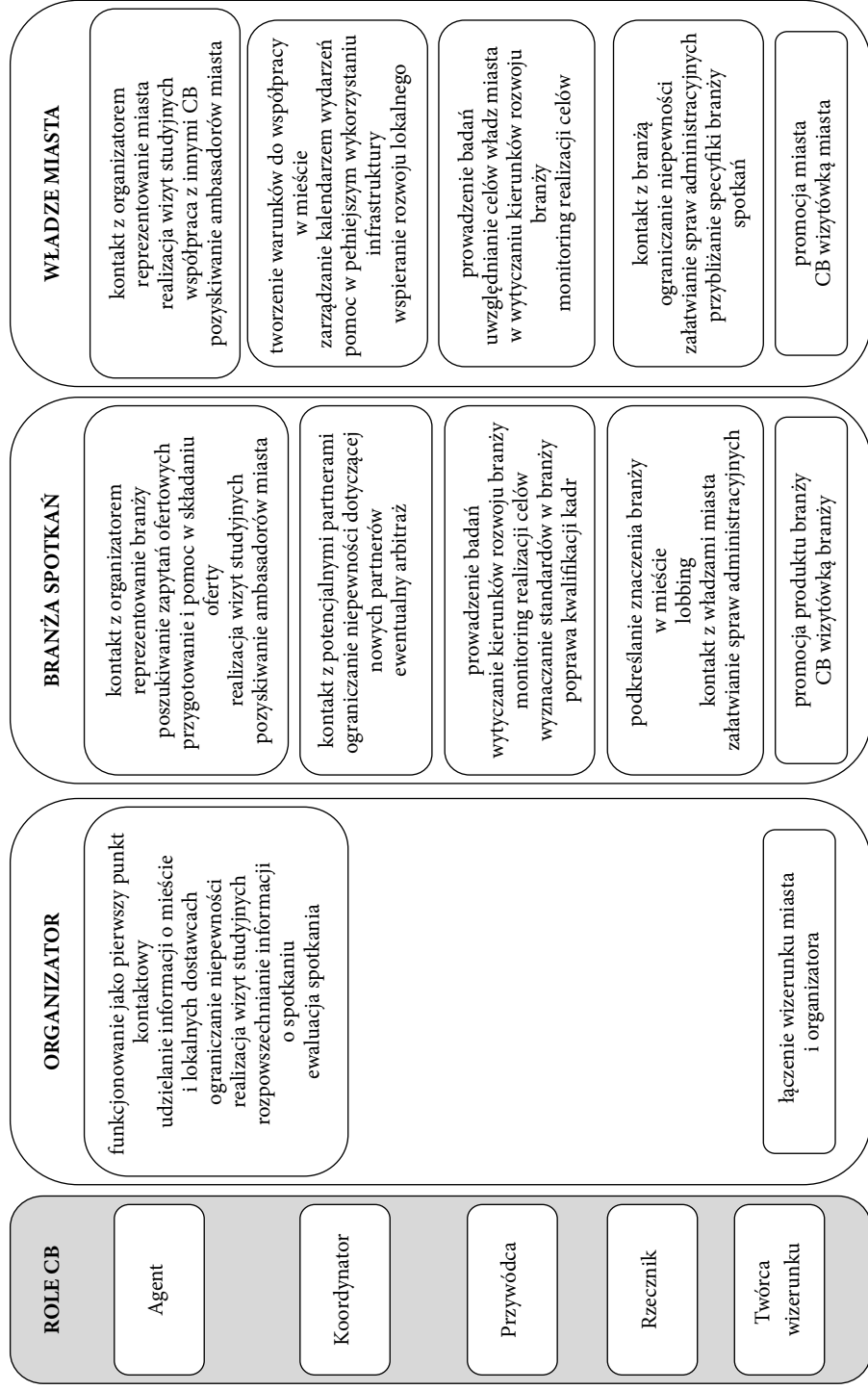


Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne.

Rysunek 26. Convention bureau a relacje i koszty transakcyjne w branży spotkań

Źródło: (Piechota, 2016b).

Z kolei na rysunku 27 zebrano zadania CB, których realizacja przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych na rynku spotkań. W układzie poziomym przyporządkowano poszczególne zadania do podstawowych ról CB. W układzie pionowym wyróżniono trzech podstawowych graczy na rynku: organizatora



Rysunek 27. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań (1)

Źródło: opracowanie własne.

spotkania, przedsiębiorców z lokalnej branży spotkań i władze miasta, określając równocześnie, które działania CB przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych ponoszonych przez wymienione podmioty. Jak wspomniano pod koniec rozdziału 3, rola agenta (inaczej przedstawiciela bądź reprezentanta) jest związana przede wszystkim z pozyskiwaniem spotkań i kształtowaniem relacji między organizatorem a miejskimi podmiotami (ograniczając koszty transakcyjne powstające między stronami – KT(1) i KT(4) na rysunku 26). Natomiast wypełnianie pozostałych funkcji przez CB oddziałuje na tworzenie i utrzymywanie związków pomiędzy jednostkami prywatnymi i publicznymi w danym mieście (KT(2) i KT(3) na rysunku 26). Wpływ CB na koszty transakcyjne ponoszone przez poszczególne podmioty zostanie szerzej omówiony na kolejnych stronach.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez organizatora spotkania – KT(1) i KT(4)

Jedną z podstawowych korzyści dla organizatora wynikających z istnienia CB jest fakt, że CB pełni funkcję pierwszego punktu kontaktowego (rysunek 27), udzielającego niezbędnych informacji na temat miasta i lokalnej branży spotkań (Beaver, 2005, s. 110; Borodako i in., 2015, s. 24). Oznacza to, że organizator nie musi kierować zapytań bezpośrednio do różnych dostawców poszczególnych produktów i usług, lecz wystarczy zwrócić się do jednego podmiotu. W tym przypadku ogromnie ważną cechą CB jest jego neutralność (Pawlicz, 2007, s. 283–284), dzięki której organizator może mieć przekonanie, że otrzymane informacje najlepiej odpowiadają jego potrzebom, a nie wynikają z komercyjnych kontraktów CB z lokalnymi partnerami. Zyskuje tym samym doradcę doskonale znającego lokalny rynek, który może służyć wsparciem na różnych etapach organizacji spotkania. Z tego powodu brak CB może zniechęcić organizatora do dalszego rozważania danego miasta jako lokalizacji spotkania.

Prawdopodobnie organizator tym bardziej będzie polegał na pomocy CB, im częściej współpracował z takimi podmiotami wcześniej, ponieważ zna zasadę ich działalności oraz wie, jakiego wsparcia może oczekiwać. Problem może powstać wtedy, gdy CB, z którymi dotąd miał styczność, reprezentowały różne modele funkcjonowania, a przez to również odmienny zakres świadczeń, spośród których część mogła być oferowana bezpłatnie, a pozostała odpłatnie. W takiej sytuacji wypracowanie sposobu współpracy między organizatorem a określonym CB wiąże się z powstawaniem dodatkowych kosztów transakcyjnych. Ponadto należy zauważyć, że CB może również ułatwiać nawiązanie kontaktów z poszczególnymi przedsiębiorcami oraz władzami miasta, pomagać w prowadzeniu negocjacji, a w razie potrzeby także pełnić funkcję arbitra w przypadku powstania sporów między stronami.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedsiębiorców lokalnej branży spotkań – KT(1), KT(2) i KT(3)

Zapobieganie konfliktom oraz ich ewentualne rozstrzygnięcie może mieć również znaczenie dla podmiotów tworzących branżę spotkań (nie tylko w relacjach z organizatorem czy władzami miasta, lecz również między sobą). One również zyskują neutralnego doradcę dzięki istnieniu CB, które może się przyczyniać do zainicjowania kontaktów między przedsiębiorcami, podjęcia współpracy (ponieważ CB może zmniejszać niepewność związaną z takim działaniem), a także wypracowania przez nich wspólnego stanowiska w kwestiach istotnych dla rozwoju sektora – przede wszystkim, w jakim kierunku rozwój powinien postępować oraz w jaki sposób zrealizować zamierzone cele. CB powinno mieć istotny wpływ na ustalenie tych założeń, ponieważ jako jedyny podmiot postrzega branżę jako całość, a nie przez pryzmat osiągania własnych, jednostkowych zysków. Tym samym bierze pod uwagę interesy różnych grup oraz konkurencyjność miasta, uwzględniając chociażby powstawanie efektów zewnętrznych i związane z tym poszukiwanie rozwiązań maksymalizujących korzyści z rozwoju branży spotkań. Tworzenie i realizacja tych założeń wymaga identyfikacji słabych i mocnych stron miasta, przeprowadzonej przez obiektywny podmiot, którym ponownie powinno być CB ze względu na jego niekomercyjny charakter. Atrybuty miasta stanowiące o jego przewadze powinny być uwypuklane w kompleksowej ofercie, równocześnie powinny być rozwiązywane problemy ograniczające lokalne niedostatki, np. wprowadzanie standardów działalności czy inicjowanie szkoleń zwiększających kwalifikacje pracowników.

Ponadto dla przedsiębiorców z branży spotkań bardzo istotną kwestią jest też funkcjonowanie CB jako pierwszego punktu kontaktowego dla organizatorów. Znaczenie tego rodzaju aktywności wynika z tego, że w sytuacji gdy organizator nie zwróci się bezpośrednio do określonego dostawcy, to CB skieruje go do odpowiedniego podmiotu. Przedstawiciel CB musi być jednak przekonany, że dany przedsiębiorca spełni kryteria stawiane przez organizatora. O skierowaniu organizatora do określonego dostawcy decyduje więc dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań zleceniodawcy, a nie relacje prywatne bądź powiązania finansowe między CB a danym dostawcą. Zaletą działalności CB jest również fakt, że może aktywnie pozyskiwać spotkania – zdobywając dostęp do baz i poszukując otwartych zapytań ofertowych (*request for proposals*). Dla podmiotów gospodarczych może to być zbyt kosztowne i czasochłonne, a w przypadku większości spotkań przedsiębiorcy prawdopodobnie i tak nie mogliby samodzielnie złożyć oferty. Ponadto własne, indywidualne działania promocyjne na dużą skalę również wymagałyby poniesienia wysokich nakładów, a mogłyby nie przynieść spodziewanych efektów, ponieważ rozpatrywana jest przede wszystkim kandydatura miasta, a dopiero potem produkty i usługi poszczególnych dostawców. Dlatego

kompleksowa promocja, obejmująca oferty lokalnych podmiotów prywatnych i publicznych oraz koordynowana przez jedną instytucję, powinna być zdecydowanie bardziej skuteczna.

Podobna sytuacja występuje w przypadku prowadzenia badań umożliwiających monitorowanie realizacji założonych celów. Dla jednego przedsiębiorstwa przeprowadzenie badania o szerokim zakresie podmiotowym i przedmiotowym (a być może również przestrzennym) byłoby niemożliwe lub wymagałoby bardzo dużego zaangażowania własnych zasobów, a z tego powodu prawdopodobnie nie byłoby ono zainteresowane nieodpłatnym udostępnianiem wyników kontrahentom. Łącząc zasoby i jednocząc wysiłki, przekazując równocześnie koordynację projektu jednemu podmiotowi – CB, zaangażowanie czasowe i finansowe poszczególnych jednostek gospodarczych będzie zdecydowanie mniejsze, a dodatkowo zyskuje się narzędzie, które może zostać wykorzystane do podkreślania znaczenia branży w mieście oraz może ułatwiać rozmowy z przedstawicielami samorządu. Konieczne jest jednak wypracowanie takiego zakresu badania, aby z jednej strony dawał możliwie pełny obraz lokalnego rynku spotkań, a z drugiej, żeby każdy przedsiębiorca mógł wśród wyników znaleźć informacje istotne dla jego działalności.

CB ma również możliwość integracji lokalnej branży spotkań i innych podmiotów zaangażowanych w jej rozwój. Przedstawiciele branży zyskują swojego reprezentanta nie tylko w odniesieniu do poszukiwania ambasadorów i zdobywania spotkań oraz dysponującego fachową wiedzą w tym zakresie, lecz także w relacjach z władzami miasta. Przedsiębiorcy w takim przypadku nie muszą samodzielnie występować o objęcie patronatem spotkania przez prezydenta czy burmistrza lub inne wsparcie, kluczowe w określonym procesie decyzyjnym. CB, występując w ich imieniu, skraca nie tylko czas potrzebny do załatwienia danej sprawy, ale przede wszystkim czas związany z przygotowaniem, rozpoznaniem, jaka jest procedura postępowania w takim przypadku i kto podejmuje ostateczną decyzję. Dodatkowo CB staje się również niejako głosem branży spotkań, podkreślającym jej znaczenie w mieście (w którym rozwija się wiele różnych sektorów) i umożliwiającym tym samym pozyskanie dofinansowania lub innego wsparcia.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedstawicieli władz miasta – KT(3) i KT(4)

Niekomercyjny charakter działalności CB jest niewątpliwą zaletą w relacjach z instytucjami publicznymi, ponieważ na tej podstawie można zakładać, że CB rzeczywiście reprezentuje interes branży, a nie własne, jednostkowe cele (w przeciwieństwie do pojedynczego przedsiębiorcy). Tym samym CB ogranicza niepewność w relacjach między samorządem a lokalną branżą spotkań. Może to mieć związek z jednej strony z prowadzeniem pewnych działań lub inwestycji

6. ROLE ZAGRANICZNYCH I POLSKICH CONVENTION BUREAUX W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Chociaż zagadnienia związane z działalnością CB były podejmowane w zagranicznej i polskiej literaturze (zob. rozdział 4), dotąd nie określono, czy powyższa instytucja może wpływać na konkurencyjność miasta, które reprezentuje. Dlatego przeprowadzono badanie, którego zasadniczą część stanowiła ankieta internetowa wśród zagranicznych i krajowych CB. Przyjęto, że liczbę spotkań międzynarodowych można uznać za wyznacznik poziomu rozwoju branży spotkań w poszczególnych miastach, natomiast skuteczność w pozyskiwaniu spotkań jest równocześnie weryfikatorem ogólnej konkurencyjności danego miasta (zob. rozdział 3). Należało więc sprawdzić, czy w miejscach o odmiennym poziomie rozwoju powyższego sektora CB działa w inny sposób i odgrywa inną rolę w lokalnym środowisku. Stąd wynikała potrzeba przeprowadzenia badania, którego procedurę opisano szczegółowo w rozdziale 5. Z kolei w tym rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki głównej części projektu, czyli badania ankietowego wśród zagranicznych i polskich instytucji.

Dwa pierwsze podrozdziały poświęcono CB działającym poza granicami Polski. W pierwszej kolejności scharakteryzowano próbę badawczą, przedstawiając podział miast na grupy i opisując funkcjonujące w nich podmioty – podając m.in., od jak dawna działają, jakim budżetem dysponują oraz jaką przyjęły formę organizacyjną. W kolejnym podrozdziale skoncentrowano się już na zastosowaniu metody IPA (*importance-performance analysis*), czyli przedstawieniu opinii respondentów w zakresie wagi i stopnia realizacji zadań oraz ról CB. Ostatni fragment stanowi prezentację wyników uzyskanych przez polskie instytucje na tle ich zagranicznych odpowiedników.

6.1. Zróźnicowanie zagranicznych convention bureaux

Przystępując do analizy wyników rozpoczęto od badania zagranicznych CB. W tym przypadku uzyskano zwrot odpowiedzi równy 25% (z 290 wysłanych zapytań), a więc otrzymano 73 wypełnione kwestionariusze. Wnioskowanie przy takiej próbie

było możliwe, ale dla wyższego zakładanego błędu – wynoszącego 10%. Ponadto 2% stanowiły odmowy udziału w badaniu. Dla miast należących do próby zastosowano ten sam podział na grupy co dla całej zbiorowości (tabela 19). W tej części zostanie przedstawiona charakterystyka próby badawczej na tle zbiorowości generalnej.

6.1.1. Charakterystyka próby badawczej

Analizując dane przedstawione w tabeli 19, można zauważyć, że struktura próby odnosząca się zarówno do udziału miast, jak i spotkań, była zbliżona do tej występującej w zbiorowości. W obu przypadkach najczęściej miast zostało zaliczonych do grupy VI, co nie powinno dziwić, ponieważ w rankingu ICCA było bardzo dużo lokalizacji o minimalnej liczbie spotkań, czyli takich, w których zorganizowano pięć wydarzeń spełniających kryteria stowarzyszenia. Z kolei grupy II i III liczyły niewiele jednostek w próbie, dlatego na potrzeby dalszych analiz połączono je w jedną. Ponadto w każdym przypadku jedna z najmniej licznych grup, czyli grupa I (liderzy), odpowiadała za najczęściej zorganizowanych spotkań. W populacji miasta z grupy I gościły 1/4 wszystkich wydarzeń, natomiast w próbie liderzy odpowiadali za organizację aż 39% spotkań międzynarodowych. Z kolei VI grupa charakteryzowała się najwyższym udziałem miast w próbie, równocześnie przy niemal najmniejszym udziale w łącznej liczbie spotkań.

Tabela 19. Porównanie próby badawczej i populacji generalnej

Zmienne		Populacja	Próba	
Liczebność	ogółem	430	73	
	%	grupa I	4,19	9,59
		grupa II	3,26	5,48
		grupa III	4,88	4,11
		grupa IV	13,26	23,29
		grupa V	22,33	16,44
		grupa VI	52,09	41,10
Liczba spotkań	ogółem	10 207	2 530	
	średnia	24	35	
	%	grupa I	25,04	39,17
		grupa II	11,60	13,16
		grupa III	12,26	8,06
		grupa IV	18,81	22,17
		grupa V	16,01	8,62
		grupa VI	16,28	8,81

Zmienne		Populacja	Próba	
Zróżnicowanie przestrzenne		Europa	47,21	56,16
		Azja	20,93	6,85
		Ameryka Północna	14,65	19,18
	%	Ameryka Południowa	8,84	10,96
		Afryka	4,19	0
		Australia i Oceania	2,56	6,85
		brak danych *	1,63	0
Działalność	przeciętny staż CB (w latach)		24	
	przeciętna liczba pracowników zatrudnionych na cały etat		25	
	przeciętny budżet (w mln USD)		9,2	
Forma organizacyjna		partnerstwo publiczno-prywatne	52,78	
		dział jednostki samorządowej	13,89	
	%	zrzeszenie gospodarcze	1,39	
		przedsiębiorstwo finansowane przez sektor prywatny	2,78	
		inne	29,17	

Objaśnienia:

* Brak danych oznacza, że istnieje kilka miast o tej samej nazwie i w zestawieniu nie określono, które uwzględniono w rankingu ICCA.

Źródło: opracowanie własne.

Próba badawcza charakteryzowała się również zbliżoną do zbiorowości generalnej strukturą przestrzenną (tabela 19). Najwięcej respondentów reprezentowało CB z europejskich miast. Liczną grupą były również północnoamerykańskie instytucje. Zdecydowanie mniej kwestionariuszy pozyskano z Azji, a na zaproszenie do udziału w badaniu nie odpowiedział żaden przedstawiciel podmiotu z Afryki. W tabeli 20 zawarto listę miast uwzględnionych w badaniu. Istniejące w nich CB w momencie realizacji badania działały przeciętnie od 24 lat, zatrudniały 25 pracowników na cały etat oraz dysponowały średnim budżetem w wysokości 9,2 mln USD (tabela 19).

Tabela 20. Próba badawcza – lista miast w podziale na grupy

Grupa	Miasta		
Grupa I	Amsterdam Barcelona Dublin	Stambuł Lizbona Praga	Wiedeń
Grupa II	Ateny Lima	Sydney	Vancouver
Grupa III	Helsinki	Rio de Janeiro	Santiago de Chile

Grupa	Miasta		
Grupa IV	Auckland Bogota Drezno Genewa Göteborg Graz	Hamburg Luksemburg Lyon Moskwa Reykjavik San Diego	Sankt Petersburg Sevilla Tallin Uppsala Wilno
Grupa V	Atlanta Belfast Bratysława Bristol	Cascais Filadelfia Frankfurt Las Vegas	Lozanna Neapol Seattle Strasburg
Grupa VI	Adelaide Anchorage Arequipa Birmingham Budva Campinas Christchurch Concepcion Kurytyba Fort Worth	Freiburg Genua Gijon Gold Coast Halifax Innsbruck Kuching Linz Lucerna Madison	Minneapolis Münster Nara Nashville Opatija Oulu Pittsburgh San Antonio Santiago de Compostela Stuttgart

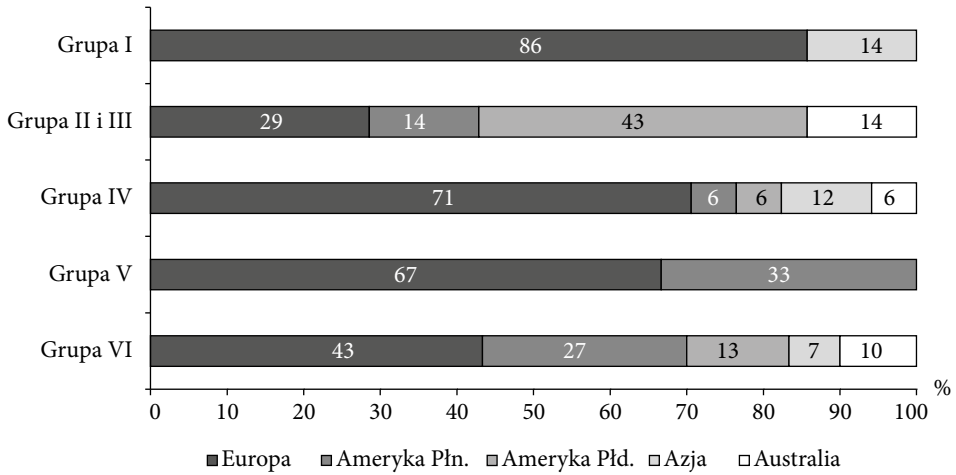
Źródło: opracowanie własne

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie formy organizacyjnej reprezentowanego przez nich podmiotu (tabela 19). Przeszło połowa badanych CB funkcjonowała jako partnerstwo publiczno-prywatne. 29% odpowiedzi stanowił wariant „inne”, do których zaliczono przede wszystkim organizacje non profit publiczne lub prywatne, a także fundacje. Prawie 14% CB podlega strukturom samorządowym, a w przypadku pozostałych wymienionych form odnotowano jedynie ok. 3 i 1% odpowiedzi.

6.1.2. Charakterystyka grup miast

Dalsze analizy prowadzono już przede wszystkim w podziale na wskazane powyżej grupy, opracowane na podstawie wielokrotności średniej liczby spotkań w populacji (równiej 24 wydarzenia – tabela 19). W próbie wartość ta wyniosła 35 spotkań. Zdecydowaną większość wśród respondentów stanowili przedstawiciele podmiotów europejskich (wykres 1). Przeważali oni we wszystkich grupach (zwłaszcza w I), poza połączoną grupą II i II, gdzie najliczniejsze były instytucje z Ameryki Południowej. W tym przypadku odnotowano również najwyższy odsetek miast z Australii, a aż 1/3 grupy V stanowiły miasta północnoamerykańskie. Z kolei grupa VI była najbardziej różnicowana pod względem położenia geograficznego jednostek z próby.

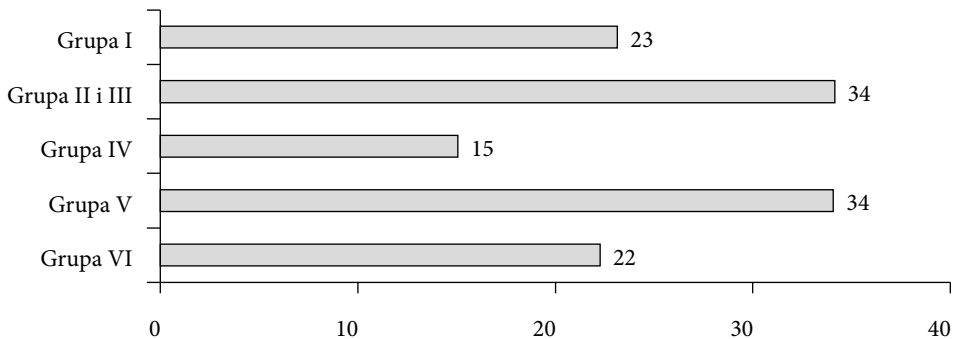
Wykres 1. Struktura geograficzna badanych grup convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do szczegółowej charakterystyki badanych CB, należy zauważyć, że najdłużej, bo średnio od 34 lat, działają podmioty z grupy II i III oraz V (wykres 2). Szczególnie w drugim przypadku ma to z pewnością związek z wysokim udziałem miast z USA i Kanady, ponieważ w pierwszej kolejności w tych państwach zaczęto powoływać do życia CB (zob. rozdział 3). Przykładami są podmioty z Vancouver (II i III) i Atlanty (V), które w momencie przeprowadzania badania funkcjonowały odpowiednio od 114 i 103 lat. Ich przeciwieństwem jest CB z Neapolu z rocznym stażem oraz CB z Freiburga i Sankt Petersburga – z dwuletnim (wymienione miasta znajdowały się odpowiednio w grupie: V, VI i IV). Natomiast najniższą średnią liczbą lat działalności charakteryzowała się IV grupa.

Wykres 2. Średni staż działalności convention bureaux (w latach)



Źródło: opracowanie własne.